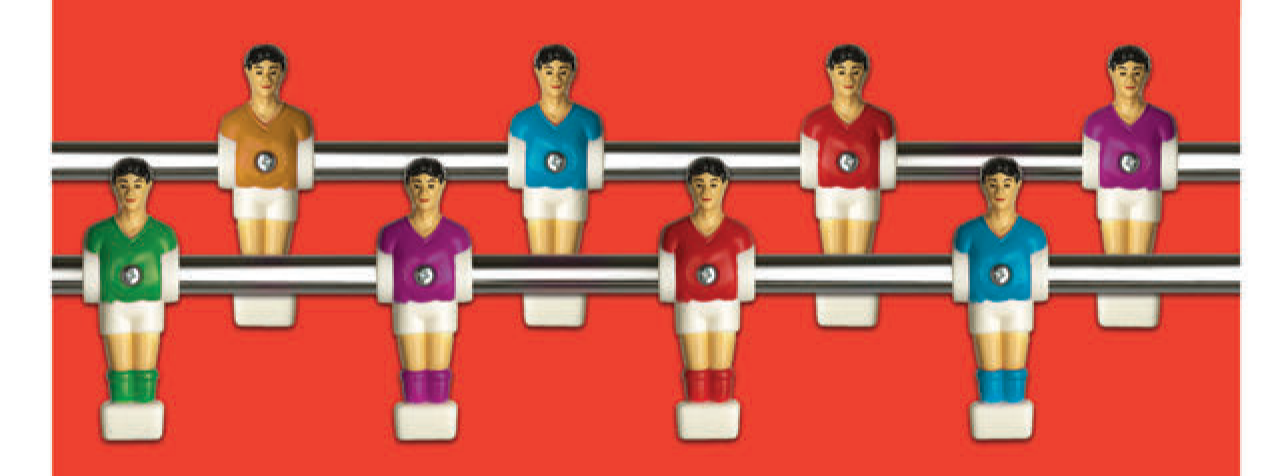
Arnaud Tonnelé



La bible du TEAM-BUILDING

55 fiches pour développer la performance des équipes

EYROLLES

ISBN : 978-2-212-56084-8



CONSTRUIRE UN SÉMINAIRE DE TEAM-BUILDING

« Le team-building n'est pas une solution toute faite qui viendrait par enchantement résoudre tous les problèmes. Le team-building n'est pas un fourre-tout où l'on peut faire n'importe quoi. L'objectif doit être défini et la démarche élaborée en conséquence. Les outils ne sont rien s'ils ne sont pas ordonnés vers une fin. »

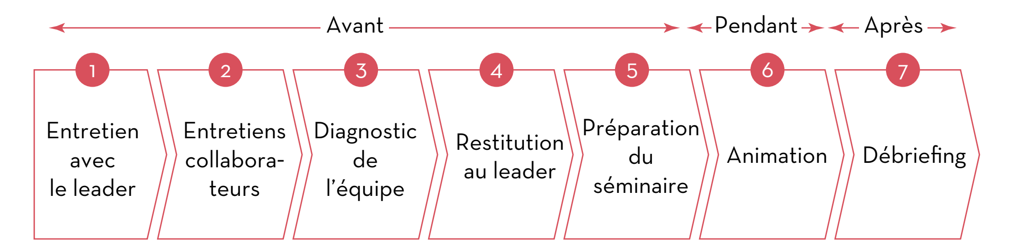
Pierre Cauvin

Pourquoi cette séquence

Cette fiche est plutôt destinée aux coachs, mais certains éléments peuvent être utilisés par le manager.

Il y a trois phases dans la construction et l'animation d'un séminaire de team-building : avant, pendant, après.

UN PROCESSUS EN 7 ÉTAPES



Vous pouvez constater, sur le schéma ci-dessus, que l'essentiel du séminaire se passe... avant le séminaire. Pourquoi ?

Parce qu'une des grandes lois de la systémique – la science des systèmes, dont les systèmes humains – est *l'homéostasie* : leur capacité à déclencher des mécanismes de résistance lorsqu'ils sentent qu'un changement qu'ils n'ont pas souhaité se produit.

Cette loi plaide pour associer, d'une façon générale, les systèmes humains à leurs propres changements ; et, plus particulièrement, une équipe à la construction de son propre séminaire. Au moins lorsque l'on ne connaît pas encore les membres de l'équipe.

MODE D'EMPLOI

Étapes	Durée	Pourquoi	Quoi	Comment
Étape 1	1 à 2 h	Faire alliance avec le leader. Recueillir ses attentes. Faire un premier diagnostic.	Celui-ci doit se sentir en confiance avec vous, se sentir écouté, compris, et avoir envie de travailler avec vous. Pourquoi lance-t-il ce travail ? Qu'en attend-il ? Est-ce une démarche « *one shot* » ou souhaite-t-il l'inscrire dans la durée ? Quel regard porte-t-il sur son équipe ? etc. Les questions précédentes valent par les réponses que le leader vous fait… et ne vous fait pas. En quelques minutes, il vous livre sa vision des choses : de son organisation, de son équipe, de lui, etc. Toutes ces informations vous permettent de mieux savoir où donner le « coup de marteau[1] ».	Entretien individuel avec le leader

DÉTAIL DES ÉTAPES

	Avant					Pendant	Après
Étapes	1 Entretien avec le leader	2 Entretiens collaborateurs	3 Diagnostic de l'équipe	4 Restitution au leader	5 Préparation du séminaire	6 Animation	7 Débriefing
Contenu	Faire connaissance, créer l'alliance Recueillir les attentes Faire un 1er diagnostic	Faire connaissance avec les collaborateurs Recueillir les attentes individuelles Identifier les besoins de l'équipe	Réaliser le diagnostic d'équipe	Partager le diagnostic Codéfinir les objectifs à atteindre en fonction du diagnostic Coconstruire la trame du séminaire	Concevoir le séminaire Si besoin : prise de connaissance des documents importants, etc.	Atteindre les objectifs définis en étape 4	Partager les progrès réalisés par l'équipe Définir les prochaines étapes de progression de l'équipe

1. Référence à la petite histoire racontée par Éric Berne, dans *Structure et dynamique des organisations et des groupes* : un technicien est appelé pour réparer une chaudière. Il vient, regarde la chaudière longuement, donne un coup de marteau et facture sa prestation 100 dollars : 1 dollar pour le coup de marteau, 99 dollars pour savoir où frapper.

Étapes	Durée	Pourquoi	Quoi	Comment
Étape 2	45 à 60 min pour chaque collaborateur	Faire connaissance avec les membres de l'équipe. Recueillir leurs attentes. Identifier les besoins de l'équipe.	Le temps consacré avant le séminaire est du temps de gagné durant le séminaire. Ces attentes sont restituées en début de séminaire. Attentes et besoins coïncident rarement. Les attentes sont formulées par les collaborateurs ; les besoins résultent de l'analyse faite par le coach. Si le leader souhaite régulièrement faire du team-building, ces entretiens préparatoires n'auront pas besoin d'être renouvelés, ce qui a une incidence positive sur le coût de l'accompagnement dès le deuxième séminaire. Le pari qui est fait derrière ces entretiens est qu'ils limiteront d'autant les résistances au changement : les collaborateurs auront été écoutés, leurs attentes prises en compte.	Entretiens individuels avec chaque membre de l'équipe. Pour l'analyse des besoins, plusieurs outils peuvent être utilisés : les trois besoins de Berne ; inclusion, contrôle, ouverture (Schutz) ; diagnostic d'équipe de Devillard[1] ; etc.
Étape 3	1/2 jour	Rédiger le diagnostic	Réalisation du diagnostic.	Utilisation d'un outil de diagnostic d'équipe (cf. fiche 34).

Cette étape-là est utile, car elle structure les représentations. Cela peut aussi être une bonne façon d'ancrer l'idée qu'un collectif se développe dans le temps, et ainsi inscrire le team-building comme rituel d'équipe, et non comme opération unique.

1. Cf. « Le coin des curieux » des fiches 25, 29 et 40. Ces outils sont aussi présentés dans Arnaud Tonnelé, *65 Outils…*, *op. cit.*

Étapes	Durée	Pourquoi	Quoi	Comment
Étape 4	2 h	Partager le diagnostic avec le leader. Coconstruire le séminaire avec lui.	Autant les entretiens doivent être menés de façon confidentielle et être restitués au leader de façon anonyme, autant il est important de lui restituer votre vision de son équipe, d'une façon qui soit audible pour lui. C'est là que le coaching d'équipe rejoint le coaching individuel, même si ce dernier n'est pas nommé explicitement. C'est l'ensemble du système qu'il convient d'accompagner dans sa croissance.	

Le coin des curieux

Les décisions en groupe

Il n'est pas garanti que les décisions prises en groupe soient de meilleure qualité que les décisions prises par un individu unique.
C'est le cas uniquement lorsque des points de vue différents peuvent s'exprimer, et qu'ils sont résolus non de façon relationnelle (par le conformisme et la complaisance), mais par un débat contradictoire, permettant de faire émerger des solutions alternatives.

(Source : Maria Augustinova, Dominique Oberlé)

Que vous utilisiez le diagnostic ou pas, la restitution des entretiens est une étape importante : vous apportez au leader une vision différente de son équipe. C'est une occasion pour partager des messages importants : sur son équipe, son mode de management, les forces et les faiblesses de l'équipe, les « endroits » du collectif à faire évoluer, la reconnaissance à donner, etc.
Lors de cet entretien aussi, vous construisez l'agenda avec le leader.
Les éléments à partager avec lui se ramènent à quatre éléments :

- le maximum de *verbatim* de l'équipe, en étant vigilant à conserver l'anonymat des propos : le leader est souvent friand de savoir ce que pense son équipe de lui. Cet appétit de feedbacks est d'ailleurs une excellente occasion pour le sensibiliser à l'importance des feedbacks : si lui est avide de savoir ce que ses collaborateurs pensent de lui, on peut supposer que ses collaborateurs ont la même attente ;
- les *attentes*, telles qu'exprimées dans les entretiens. Par exemple :
  – « Mieux se connaître »,

- « Définir nos façons de travailler »,
- « Définir notre vision »,
- « Hiérarchiser nos priorités »,
- « Passer du bon temps ensemble »,
- « Se dire les choses »,
- etc. ;

- les besoins que les entretiens font émerger. Comme je l'ai dit précédemment, attentes et besoins ne sont pas la même chose. Les attentes sont exprimées par une personne, qui ne dispose pas de la vision d'ensemble de l'équipe. Les besoins concernent le collectif :
  - besoin de reconnaissance,
  - besoin de structure,
  - besoin de développer des relations plus ouvertes, de rétablir la confiance,
  - etc. ;
- enfin, la traduction des attentes et des besoins dans des *séquences*, lesquelles constituent un agenda collant le plus possible à la réalité de l'équipe à l'instant T.

Grille d'entretien et de débriefing avec le leader		
Attentes exprimées par les collaborateurs (exemples)	**Besoins de l'équipe (exemples)**	**Séquences possibles pour le séminaire (exemples)**
« Permettre aux langues de se délier, on se dit les choses, pouvoir lâcher la langue de bois. » « Se parler franchement. » « Se dire les choses en face, sortir de la retenue. » « Qu'on libère la parole, il y a trop d'autocensure. » « Que l'on ne refasse pas une journée type 180° ; qu'il n'y ait pas de langue de bois, que les langues se délient. Et que l'on trouve un nouvel équilibre. » « Il faut que l'on arrive à se dire les choses, ça nous limite beaucoup. » Etc.	Sur le plan relationnel : • confiance ; • reconnaissance positive, encouragements, valorisation ; • connaissance mutuelle, ouverture. Sur le plan métier : • du travail collaboratif autour des enjeux de l'équipe, de la prise de décision commune ; • une focalisation/ priorisation plus importante sur les projets et priorités.	Connaissance de soi. Attentes mutuelles. Présentation des objectifs. Moment ludique. Etc.

Le coaching d'équipe ne se ramène pas à l'animation d'un séminaire : il a démarré dès votre premier contact avec l'équipe, dès votre premier contact avec le leader, et se poursuit tout au long du processus.

Étapes	Durée	Pourquoi	Quoi	Comment
Étape 5	1/2 à 1 jour selon la longueur du séminaire, la problématique de l'équipe, etc.	Construire le document d'animation du séminaire et l'ensemble des éléments nécessaires (matériel, logistique).		
Étape 6	2 jours	Animer le séminaire. Produire les résultats attendus (réponse aux besoins identifiés précédemment).	Déroulé de l'agenda prévu et adaptation en fonction de la dynamique d'équipe.	

Traditionnellement vue comme le moment fort du team-building, l'animation peut aussi être vue comme le déroulé d'une partie qui se sera déjà largement jouée avant. Si le séminaire est correctement préparé, l'animation sera vécue de façon détendue. Cette préparation permettra, pour l'animateur, d'opérer un lâcher-prise, de gérer l'« ici et maintenant » du séminaire et de la dynamique d'équipe en fonction de ce qui se passe réellement. En un mot, plus c'est préparé, plus vous pouvez « lâcher » l'animation.

Étapes	Durée	Pourquoi	Quoi	Comment
Étape 7	1/2 jour	Rédiger le compte-rendu des travaux. Débriefer avec le leader.		Entretien téléphonique.

La dernière étape du team-building comporte :

- le compte-rendu des travaux. Les points de vue diffèrent sur ce sujet : certains préfèrent le laisser faire à l'équipe, pour développer son autonomie ; d'autres (dont je suis) préfèrent le prendre en charge :
  - ça permet à l'équipe d'être vraiment dans le séminaire et de ne penser à rien d'autre,
  - cela sécurise la traçabilité des travaux, afin que l'équipe n'ait pas la « tentation » d'oublier ce qu'elle a voté durant le séminaire (cf. fiche 40),

  - vous avez le droit de rédiger un compte-rendu qui, outre le contenu des travaux, comporte aussi des photos, pour revivre les émotions de ce jour-là ;
- le débriefing avec le leader : savoir comment il a vécu l'événement, comment il compte consolider les acquis, poursuivre la dynamique, etc.

Bénéfices pour les participants

Pour le manager : avoir un dialogue constructif avec le coach d'équipe.
Pour l'équipe : savoir comment se construit un séminaire de team-building.
Pour les équipiers : avoir les bases pour construire leur propre séminaire (pour les équipiers encadrant une équipe).

Et dans la vraie vie ?

Un manager appartenant à une équipe de direction souhaite, à son tour, proposer un séminaire à son équipe. Il ne dispose malheureusement pas du budget pour se faire accompagner sur la totalité du processus de conception et d'animation, seulement de quelques séances de coaching individuel.
Sur la base des éléments de cette fiche, le manager engage un travail d'écoute de son équipe, pour identifier ses attentes et, avec l'aide du coach, les besoins de l'équipe. Il va élaborer lui-même l'ordre du jour, discuté avec le coach, et animer les deux jours.



***Voir toutes les** fiches de la partie 1, en particulier les fiches 2 et 3.*